AFM

Rapportage Bijzonder beheer

Een verkennend onderzoek naar de werkwijze van de afdeling bijzonder beheer van banken voor MKB kredieten

Publicatie datum: 26 maart 2015

Inhoudsopgave

Conclusies en bevindingen **3**

1 Aanleiding **6**

1.1 Veelvoorkomende signalen *6*

2 Scope **9**

3 Achtergrond bijzonder beheer **10**

4 Werkwijze bijzonder beheer afdelingen **11**

4.1 Doel bijzonder beheer *11*

4.2 Overdracht naar bijzonder beheer *12*

4.3 Herstel *12*

4.4 Afwikkeling *14*

4.5 Uitbestede afwikkeling *15*

5 Wat betekent klantbelang centraal bij bijzonder beheer? **16**

5.1 Uitvoering bijzonder beheer *16*

5.2 Duidelijke en transparante communicatie *17*

5.3 Bereikbaarheid en continuïteit in het klantcontact *18*

5.4 Governance *19*

6 Wat zijn de bevindingen en de verbeterpunten voor banken? **20**

6.1 Algemeen *20*

6.2 Verwachtingskloof klant en bank *20*

6.3 Uitvoering bijzonder beheer *21*

6.4 Duidelijke en transparante communicatie *22*

6.5 Bereikbaarheid en continuïteit in het klantcontact *25*

6.6 Governance *25*

7 Waar ligt de verantwoordelijkheid voor ondernemers? **27**

8 Follow up **28**

9 Onderzoeksverantwoording **29**

Conclusies en bevindingen

De AFM heeft een verkennend onderzoek gedaan bij de bijzonder beheerafdelingen van banken, die kredieten voor het midden- en kleinbedrijf (MKB) behandelen. Kredieten kunnen worden overgedragen naar de afdeling bijzonder beheer wanneer het kredietrisico is gestegen ten opzichte van de situatie ten tijde van het verstrekken van de financiering. De AFM heeft veel signalen ontvangen van MKB'ers die ontevreden zijn over de manier waarop zij zijn behandeld door de bijzonder beheerafdeling van hun bank. Het doel van het verkennend onderzoek naar de werkwijze van de bijzonder beheerafdelingen, was om inzicht te krijgen in de werkwijze en vast te stellen hoe representatief signalen over bijzonder beheer zijn voor de dagelijkse gang van zaken op deze afdelingen.

Onderzoeksopzet

De AFM heeft haar verkennend onderzoek uitgevoerd bij vier banken die gezamenlijk vrijwel de gehele MKB-markt bedienen als het gaat om kredietverlening. Onderdeel van het onderzoek waren:

- de beoordeling van enkele tientallen door de AFM geselecteerde klantdossiers;
- vijftien interviews met klanten die onder bijzonder beheer vallen of vielen;
- meer dan 100 signalen die de AFM (mondeling en schriftelijk) heeft ontvangen van (vertegenwoordigers van) MKB-ondernemingen;
- interviews met het management en medewerkers van bijzonder beheerafdelingen;
- het beoordelen van het interne beleid en de procedures voor bijzonder beheer bij de banken.

Net als bij dienstverlening aan consumenten hanteert de AFM bij dienstverlening aan zakelijke klanten het 'klantbelang centraal'-principe voor het beoordelen van de werkwijze.

Bevindingen

De AFM constateert dat verwachtingen van klanten over het doel van bijzonder beheer vaak niet aansluiten bij wat zij in de praktijk ervaren. Uit signalen komt het beeld naar voren dat de werkwijze van afdelingen bijzonder beheer op gespannen voet staat met het belang van de klant. Ondernemers geven aan behoefte te hebben aan hulp van de bank. De maatregelen van bijzonder beheer die bijvoorbeeld leiden tot hogere kosten voor de klant, worden hierbij als belemmerend gezien.

De afdeling bijzonder beheer is primair gericht op het beheersen van het kredietrisico van de bank. Dat de bank maatregelen neemt om haar kredietrisico te beperken acht de AFM begrijpelijk, zolang de bank hierbij rekening houdt met de herstelmogelijkheden voor de onderneming. Dit is in het gezamenlijke belang van klant en bank, omdat herstel van de onderneming het kredietrisico van de bank verlaagt.

Wanneer er een verschil van inzicht tussen klant en bank bestaat over het continuïteitsperspectief van de onderneming zet dit logischerwijs een aanzienlijke spanning op de relatie tussen klant en bank. De AFM heeft in het verkennend onderzoek niet gezien dat banken te snel overgaan tot overdracht van kredieten aan bijzonder beheer, het opzeggen van de kredietrelatie, of dat zij met maatregelen op faillissementen aansturen. In de onderzochte dossiers heeft de AFM geen onredelijke maatregelen aangetroffen, zoals disproportionele risico-opslagen. Wij hebben geen aanwijzingen gevonden voor een patroon van benadeling van klanten door banken of het bestaan van een 'verdienmodel' gebaseerd op maatregelen bij bijzonder beheerklanten.

Wel zien wij dat banken klanten onvoldoende informeren over wat de klant te wachten staat bij een bijzonder beheertraject en onvoldoende uitleggen hoe ze rekening houden met het belang van de klant bij het nemen van maatregelen. Deze bevindingen hebben we bij alle vier de banken aangetroffen. De accenten per bank kunnen verschillen.

Verbeterpunten

De overdracht naar bijzonder beheer blijkt voor sommige klanten als een verrassing te komen. Ook de reden voor overdracht wordt niet altijd begrepen. De AFM heeft vastgesteld dat banken een mogelijke overdracht aan bijzonder beheer eerder kunnen aankondigen en dat zij de reden voor overdracht beter moeten onderbouwen aan de klant. Ook na overdracht kan de klant beter worden voorbereid op wat er gaat komen door een goede uitleg van het doel en de werkwijze van de afdeling bijzonder beheer.

De besluiten van een bijzonder beheerafdeling kunnen een groot effect hebben op een onderneming. Dat de aanpak per klant verschilt, heeft als voordeel dat de bank kan inspringen op de specifieke situatie van de klant, er kan maatwerk worden geleverd. Maatwerk kan echter ook de schijn van willekeur oproepen. Uit signalen blijkt dat dit door sommige klanten ook zo wordt ervaren. De AFM constateert dat banken meer inzicht moeten geven in de afwegingen die zij maken en moeten laten zien dat zij bij het opleggen van maatregelen rekening houden met de financiële situatie van de klant. Bij de toepassing van kostenverhogende maatregelen moeten banken duidelijk maken hoe de hoogte tot stand komt.

De AFM heeft banken die werken met serviceorganisaties opgeroepen om te zorgen dat de klantcommunicatie en reactietermijnen vanuit die organisaties worden verbeterd. Alle banken dienen alert te zijn op de bereikbaarheid van afdelingen bijzonder beheer en de continuïteit in het contact met klanten.

Ten aanzien van de interne kwaliteitsbewaking ziet de AFM ruimte voor verbetering bij het vastleggen van de communicatie met klanten en het vastleggen van de wijze waarop de bank rekening houdt met de situatie en belangen van de klant.

Gezamenlijke verantwoordelijkheid bank en klant

Bank en klant zijn samen verantwoordelijk voor een zo goed mogelijke uitkomst van een bijzonder beheertraject. Van de banken verwacht de AFM dat zij in bijzonder beheer situaties het klantbelang te allen tijde aantoonbaar meewegen in hun afwegingen en dat ze duidelijk en transparant communiceren met hun bijzonder beheer klanten. Van de klant mag worden verwacht dat hij de bank door een actieve opstelling in staat stelt passend maatwerk te leveren. Dit betekent dat hij zich bij het aangaan van de kredietrelatie verdiept in de voorwaarden van de kredietovereenkomst, zorgt voor een goede administratie en adequate managementinformatie, eventuele problemen tijdig meldt, zelf een plan van aanpak voor herstel van zijn bedrijfsvoering maakt en bereikbaar is voor de bank. Daarnaast kan het voor de klant verstandig zijn afspraken met de bank zelf ook vast te leggen en mogelijke klachten te melden bij de bank en de AFM.

Follow-up

De betrokken banken hebben aangegeven met deze punten aan de slag te gaan. In vervolg op het verkennend onderzoek zal de AFM de follow-up door banken volgen om te zien welke verbeteringen worden doorgevoerd en of die in de praktijk voldoende opleveren. Voor MKB'ers blijft de mogelijkheid open om signalen te richten tot de AFM via MKB@afm.nl.

1 Aanleiding

In 2013 is de AFM van start gegaan met het toezichtthema 'Financiële dienstverlening aan zakelijke klanten is passend'. Binnen dit thema bevorderen wij met onderzoeken en interventies adequate dienstverlening door banken aan zakelijke klanten.

De aanleiding voor het voorliggend verkennend onderzoek zijn de bevindingen ten aanzien van kredietverlening uit onze eerdere verkenning naar de dienstverlening aan het MKB en de signalen die wij hebben ontvangen over de werkwijze van bijzonder beheerafdelingen.

Uit deze eerdere verkenning naar de dienstverlening aan het MKB kwam onder meer naar voren dat kredietvoorwaarden niet altijd begrijpelijk zijn voor MKB'ers. Daarnaast zijn de algemene voorwaarden erg ruim geformuleerd en hebben banken veel mogelijkheden om eenzijdig de voorwaarden te wijzigen. Ook heeft de AFM van diverse MKB'ers en andere betrokken partijen signalen ontvangen over de werkwijze van bijzonder beheer afdelingen. In totaal hebben zich meer dan honderd MKB'ers direct bij de AFM gemeld met signalen over bijzonder beheer.

1.1 Veelvoorkomende signalen

Overdracht naar bijzonder beheer

MKB'ers geven in veel gevallen aan dat zij hun overdracht naar het bijzonder beheer niet begrijpen en deze als onterecht ervaren. Dit is vooral het geval als zij nog niet achterlopen met hun rente en/of aflossingsverplichtingen en nog binnen de limiet van hun rekeningcourant zitten.

> “*Mijn accountmanager belde voor een afspraak en op de bank werd ik ontvangen door iemand van bijzonder beheer. Mijn gewone accountmanager was niet bij het gesprek... ik was volkomen verrast.*”

Maatregelen van de afdeling bijzonder beheer.

Veel signalen die de AFM van MKB'ers heeft ontvangen gaan over de maatregelen die worden genomen door de afdeling bijzonder beheer. Denk bijvoorbeeld aan de verplichte verkoop van activa, het blokkeren van (betaal)rekeningen of de eis tot aanvullende zekerheden. Dit soort maatregelen maakt het voor sommige MKB'ers moeilijk om hun bedrijf te laten functioneren zoals gewenst. Veel ondernemers geven ook aan dat zij niet begrijpen waarom de bank extra belastende maatregelen oplegt terwijl hun onderneming al in zwaar weer verkeert.

> “*Nadat extra zekerheden waren gevestigd en vanuit privé was bijgestort was de aandacht van bijzonder*

beheer voorbij en heb ik ze nauwelijks meer gezien of gehoord.
De bank gaat alleen voor haar eigen positie. ”

Kostenverhogende maatregelen

De AFM ontvangt ook veel signalen over de kosten die het bijzonder beheer meebrengt voor de ondernemer. Bij deze kosten kan men denken aan renteopslagen, behandelfees of kosten van een in te huren adviseur. Ook hier melden MKB'ers dat zij niet begrijpen waarom de bank extra kosten oplegt terwijl hun onderneming al in zwaar weer verkeert. Zij zien niet hoe dit bijdraagt aan een oplossing.

> “ *Op zich heb ik begrip voor de overdracht naar bijzonder beheer want het gaat niet goed met mijn onderneming.*
> *Maar daarmee houdt alle begrip op. Want alle extra kosten die ik door dat bijzonder beheer heb...wat helpt dat mijn onderneming? Niets.* ”

(Her)taxaties

Een aantal klachten en signalen heeft specifiek betrekking op (her)taxaties en de daaraan verbonden kosten. Vanuit het perspectief van de klant is niet altijd duidelijk en consistent wanneer en waarom (opnieuw) moet worden getaxeerd, hoe de taxateur tot een taxatiewaarde is gekomen, door welke taxateur de taxatie uitgevoerd moet worden, op welke grondslagen wordt getaxeerd, in wiens opdracht (klant of bank) de taxatie wordt uitgevoerd en hoe wordt omgegaan met de kosten. Ook zijn er signalen dat de klant niet altijd de kans krijgt om voor de taxatie relevantie informatie aan te dragen en dat de klant niet altijd het uiteindelijke taxatierapport ontvangt.

> “ *Opeens was mijn pand 1 miljoen minder waard omdat er een andere taxateur van de bank was langs geweest.* ”

Opzegging kredietrelatie

Veel signalen die de AFM heeft ontvangen komen van klanten die niet begrijpen waarom de bank de kredietrelatie heeft beëindigd. Zij geven aan nog steeds continuïteitsperspectief te zien en alleen tijd en/of een tijdelijke uitbreiding van de kredietfaciliteit nodig te hebben voor herstel.

> “ *De bank gaf bij herhaling aan geen vertrouwen te hebben.*
> *Hoewel ik het telkens heb gevraagd konden ze mij niet duidelijk maken op basis waarvan.* ”

Pro activiteit/medewerking bank

Veel ondernemers hebben laten weten dat zij de houding van de bank vanuit bijzonder beheer erg passief vinden. Veel MKB'er zijn teleurgesteld dat de bank geen actieve bijdrage levert aan het op de rails krijgen van de onderneming. Daarnaast stellen verschillende ondernemers dat medewerkers van de afdeling bijzonder beheer geen verstand zouden hebben van hun business of door wisselingen niet op de hoogte zijn van hun individuele situatie.

> “*Elk jaar moest ik weer aan een nieuwe medewerker uitleggen dat in onze business er in het begin van het jaar altijd een periode is waarin we extra krediet nodig hebben.*”

Bejegening en ruimte voor discussie

Een onderwerp waar de AFM ook veel signalen over heeft ontvangen is de houding van de bank ten opzichte van de klant. Veel MKB'ers geven aan zich geïntimideerd te voelen door de bank. Ze geven aan dat de toon van medewerker bijzonder beheer dreigend is, waardoor ze het gevoel hebben dat er geen ruimte is om met de bank in discussie te gaan.

> “*Ik kan wel zeggen dat ik het er niet mee eens ben, maar de bank doet toch wel waar ze zin in hebben.*”

De ontvangen signalen zijn als aandachtspunten door de AFM meegenomen in haar verkennend onderzoek naar de werkwijze van afdelingen bijzonder beheer. Het doel van het verkennend onderzoek was inzicht krijgen in de werking van de dienstverlening en vast te stellen wat mogelijke risico's en aandachtspunten zijn. Daarbij heeft de AFM gekeken hoe zij de signalen van ondernemers kan duiden, of er daadwerkelijk sprake is van misstanden en zo ja, of die representatief zijn voor de dagelijkse gang van zaken bij bijzonder beheer afdelingen.

2 Scope

De AFM heeft onderzoek uitgevoerd bij vier banken die gezamenlijk op het gebied van kredietverlening vrijwel de gehele MKB-markt in Nederland bedienen. De nadruk in het onderzoek ligt op het MKB met een maximale jaaromzet tot €10 miljoen. De nadruk ligt op relatief kleinere MKB-ondernemingen, omdat deze over het algemeen minder ervaring hebben met financieringen en de omgang met de bank. Daarnaast heeft de kleine MKB-onderneming vaak minder middelen om externe expertise in te schakelen.

Onder de afdeling bijzonder beheer verstaan we de afdeling die kredieten met een verhoogd risicoprofiel beheert. Over het algemeen zien we dat een afdeling bijzonder beheer werkt in twee fases. In de eerste fase, de herstelfase, streven de bank en de klant naar het verlagen van het risicoprofiel van het krediet naar het niveau waarop het krediet terug kan naar de afdeling regulier beheer. In de tweede fase, de afwikkelingsfase, werkt de bank toe naar beëindiging van de kredietrelatie. Deze fases worden later in dit rapport toegelicht. In deze verkenning hebben wij ook de signalering van verhoogd kredietrisico binnen het reguliere beheer en de overdracht aan bijzonder beheer vanuit het reguliere beheer onderzocht. De wijze van verstrekken van het krediet is niet in dit verkennend onderzoek meegenomen.

De AFM is zich bewust van het feit dat MKB'ers in bijzonder beheer tevens een rentederivaat kunnen hebben. Circa 9% van de MKB'ers met een rentederivaat zit in bijzonder beheer. In het kader van de herbeoordeling van rentederivaten door banken wordt deze groep als 'kwetsbare groep' meegenomen. De AFM zal hierover binnenkort de Rapportage Rentederivatendienstverlening publiceren.

Naast de werkwijze van de bank zijn taxateurs en de kwaliteit van hun taxaties van belang voor bijzonder beheer trajecten. Op de rol en werkwijze van taxateurs gaan wij in deze verkenning verder niet in. Momenteel is de vastgoedsector bezig met de oprichting van één centraal register voor taxateurs dat kwaliteitseisen en beroeps- en gedragsregels voor geregistreerde taxateurs vaststelt en waarborgt. Dit moet leiden tot meer eenduidige, inzichtelijke en reëlere taxaties. Vanuit haar toezicht op vastgoed is de AFM bij deze ontwikkelingen betrokken. Ook aanbevelingen van de Nederlandsche Bank ter verbetering van de taxatie van onderpand hebben geleid tot frequentere en meer realistische taxaties.

3 Achtergrond bijzonder beheer

Kredietverlening is gebaseerd op overeenkomsten, algemene voorwaarden en zekerheidsakten waarin de rechten en verplichtingen van bank en klant zijn vastgelegd. Bijvoorbeeld de verplichting voor de klant om de bank te informeren over de jaarcijfers en het recht van de bank om onderpand te laten taxeren en renteaanpassingen door te voeren. Op basis van deze overeenkomsten hebben banken contractuele mogelijkheden om kredieten te beëindigen, ook als er sprake is van leningen met een vaste looptijd. In de eerdere verkenning naar de dienstverlening aan het MKB constateerde de AFM dat de algemene voorwaarden banken zeer veel rechten geven. Hierdoor heeft de bank een zeer sterke positie ten opzichte van de klant. Het is daarom cruciaal dat de bank zorgvuldig met deze rechten omgaat. Dit moet gebeuren met redelijkheid en billijkheid.

Banken kunnen zich te allen tijde beroepen op de contractuele rechten die zijn vastgelegd in de overeenkomst en de algemene voorwaarden. Dit gebeurt frequenter en ingrijpender bij klanten met een verhoogd kredietrisico die veelal vallen onder de afdeling bijzonder beheer.

Het slechte economische klimaat van de afgelopen jaren heeft geleid tot een sterke toename van het aantal klanten in bijzonder beheer. De banken hebben de verwachting dat het aantal klanten in bijzonder beheer de komende jaren bij economisch herstel zal afnemen. Indien de bank financieringen met een verhoogd kredietrisico heeft uitstaan, kan dat betekenen dat zij (een deel van) de waarde van haar kredietportefeuille moet herzien (en mogelijk afwaarderen). In dit geval moet zij volgens externe verslaggevingsregelgeving een verlies opnemen in de boeken. Voor alle leningen moet de bank kapitaal aanhouden. Hoe hoger het risico hoe hoger het kapitaal. Voor leningen met verliezen en/of hoger risico moet de bank dus extra kapitaal aanhouden. Deze verplichting staat los van de vraag of de financiering uiteindelijk (volledig) wordt afgelost. Een verslechtering van de kredietkwaliteit van de klant kan dus tot extra kosten voor de bank leiden, ook als (nog) geen sprake is van betalingsachterstanden.

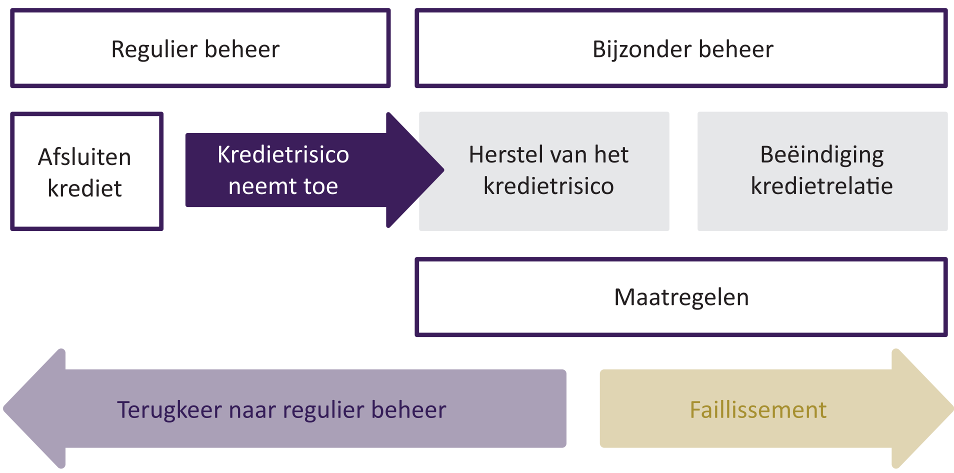
Naast een toename van het aantal klanten in bijzonder beheer heeft het economische klimaat ook geleid tot een krappere markt voor kredietverlening. Ook dit heeft impact op de bijzonder beheerportefeuille omdat dit de overstap naar (het beperkte aantal) andere banken voor bijzonder beheer klanten bemoeilijkt.

4 Werkwijze bijzonder beheer afdelingen

Voor een goed begrip van onze bevindingen en conclusies schetsen wij hieronder ons beeld van de werkwijze van afdelingen bijzonder beheer.

4.1 Doel bijzonder beheer

Banken lopen kredietrisico op de door hun uitgezette financieringen, namelijk het risico dat uitgeleende middelen niet worden terugbetaald en rente en kosten niet worden voldaan. Het kredietrisico kan toenemen ten opzichte van de situatie ten tijde van het verstrekken van de financiering. Dit kan aanleiding zijn om de behandeling over te dragen naar bijzonder beheer. Bijzonder beheer afdelingen zijn erop ingericht om kredieten intensiever te monitoren en indien nodig maatregelen te nemen om het kredietrisico te verkleinen. Als de bank het kredietrisico onaanvaardbaar vindt en geen continuïteitsperspectief meer ziet voor de onderneming, kan bijzonder beheer het krediet namens de bank opzeggen. Naast verhoogd toezicht betekent de overdracht naar bijzonder beheer over het algemeen dat de bank intensiever contact heeft met de klant over de situatie binnen de onderneming en mogelijke toekomstscenario's.



Figuur 1: regulier beheer en bijzonder beheer van kredieten

4.2 Overdracht naar bijzonder beheer

Banken signaleren een verhoogd kredietrisico met behulp van harde en zachte indicatoren. Te denken valt aan de rapportage van (meerdere jaren) verlies door de klant, achterstanden in de betaling van rente en aflossing op een lening, overstanden op de rekening courant of andere, zachte signalen die wijzen op risico's binnen de onderneming. Ook signalen die wijzen op mogelijke fraude kunnen aanleiding zijn om een krediet binnen bijzonder beheer te behandelen. Er hoeft dus niet altijd sprake te zijn van achterstanden in de betaling van rente en aflossingen. In internationaal verband is er de laatste jaren veel aandacht geweest voor het vroegtijdig herkennen van risicovolle kredieten bij banken. Als gevolg hiervan zijn standaarden ontwikkeld, door onder andere de European Banking Authority, over wanneer een lening wordt aangemerkt als non-performing. Deze non-performing kredieten worden bij bijna alle banken door de afdeling bijzonder beheer beheerd. Als de bank een klant naar aanleiding van financiële problemen de klant tegemoetkomt is sprake van 'forbearance', oftewel een geherstructureerde lening. Voorbeelden van deze afspraken zijn uitstel van aflossing en opschorting van rente. Als deze nieuwe afspraken met klanten leiden tot de classificatie forbearance, leidt dit volgens externe verslaggevingsregelgeving tot aanvullende maatregelen. De bank moet de lening vervolgens nog twee jaar na herstel onder de categorie forbearance opnemen en minimaal 1 jaar als non-performing classificeren, ook al wordt aan de nieuwe betalings- en aflossingsverplichtingen voldaan

4.3 Herstel

Bij alle banken die in deze verkenning waren betrokken is binnen de afdeling bijzonder beheer onderscheid tussen 'herstel' en 'afwikkeling'.

Bij bijzonder beheer herstel staat het verkleinen van het kredietrisico voor de bank centraal met het behoud van de klantrelatie. De afdeling bijzonder beheer schat het continuïteitsperspectief van de onderneming in en maakt een behandelplan ter inperking van het verhoogd kredietrisico van de bank, inclusief de daarvoor benodigde maatregelen. Die maatregelen kunnen betrekking hebben op het vergroten van het inzicht in de positie van de onderneming, versterking van de zekerheidspositie van de bank en het aanpassen van de hoogte van de kredietfaciliteiten.

Voor de klant betekent de overdracht naar bijzonder beheer herstel dat hij te maken kan krijgen met:

- Gesprekken over de oorzaken van het verhoogde risico en het verzoek een plan van aanpak op te stellen. Herstel van de onderneming is in het gezamenlijke belang van klant en bank,

omdat dit het kredietrisico van de bank ook verlaagt. De verantwoordelijkheid voor het bestuur van de onderneming ligt bij de klant. De klant is daarom in de lead.

- Intensievere rapportageverplichtingen. Over het algemeen zal de bank vragen om een actueel inzicht in de financiële situatie van de onderneming en prognoses voor de toekomst. Vaak gaat de rapportagefrequentie omhoog omdat de bank de onderneming intensiever wil volgen.
- Taxaties. De bank zal een recente taxatie willen van haar onderpand om na te gaan in hoeverre zij gedekt is voor eventuele toekomstige verliezen. Banken werken over het algemeen met een aantal externe taxateurs. De kosten van taxaties komen voor rekening van de klant.
- Het verzoek om (aanvullende) zekerheden te stellen. De bank kan haar verhoogde risico (deels) afdekken door de klant meer onderpand te vragen. Aanvullende zekerheden kunnen ook door anderen worden gesteld, zoals vaak de directeur- grootaandeelhouder. Privéborgstellingen of privé hoofdelijkheid voor een onderneming met een verhoogd risico in bijzonder beheer kunnen privé ingrijpende gevolgen hebben.
- Herstructurering van het krediet. De bank kan wijzigingen aanbrengen in de looptijd of hoogte van het krediet of in de aflossingen. Herstructurering kan zowel een verlaging als een verhoging van de kredietfaciliteit betekenen. Soms worden rente- en aflossingsverplichtingen opgeschort om de klant (tijdelijk) wat financiële armslag te geven. In de herstelfase kan de bank ook extra krediet verlenen als haar inschatting is dat dit bijdraagt aan het herstel van de onderneming. In de regel zal de bank hierbij vragen om extra onderpand en een goed onderbouwde liquiditeitsprognose.
- Inschakeling van externe adviseurs. Als de klant zelf onvoldoende maatregelen treft kan bijzonder beheer druk uitoefenen door aan te dringen op het inschakelen van externe adviseurs. Het komt regelmatig voor dat banken suggesties doen voor externe adviseurs met wie zij ervaring hebben, waaruit de klant een keuze maakt. De adviseur wordt ingeschakeld om op basis van actuele managementinformatie een onafhankelijk beeld te geven van de situatie in de onderneming en een herstelplan op te stellen. Ook kan een adviseur door de klant worden ingeschakeld om een gerichte sanering uit te voeren of de algemene leiding te nemen (interim). De kosten van adviseurs komen voor rekening van de klant.
- Renteopslagen of fees. De bank kan een opslag op de rente rekenen als compensatie van het verhoogde kredietrisico. Sommige banken brengen behandelfees in rekening voor de kosten die worden gemaakt voor de behandeling binnen bijzonder beheer of het herstructureren van het krediet.

Bovenstaande maatregelen worden niet in alle gevallen toegepast. De bank kijkt per klant wat er nodig is. Wanneer het kredietrisico voor de bank is afgenomen, kan een krediet terug naar het reguliere beheer.

4.4 Afwikkeling

Bij bijzonder beheer afwikkeling is er geen zicht meer op een terugkeer naar regulier beheer. Een krediet komt bij afwikkeling als de bank besluit de kredietovereenkomsten op te zeggen. Afwikkeling zal ook worden ingeschakeld als de klant zelf stopt met zijn activiteiten, bijvoorbeeld omdat hij zijn eigen faillissement aanvraagt of op initiatief van andere schuldeisers in faillissement raakt.

Het beëindigen van de kredietrelatie betekent voor de bank dat zij de vorderingen (zekerheden/onderpand) opeist en eventueel verstrekte zekerheden uitwint. Ten behoeve van de uitwinning van zekerheden worden de onderpanden van de bank vaak (opnieuw) getaxeerd en verkocht.

In de regel trachten banken activa door de klant zelf te laten verkopen tegen onderhandse verkoopwaarde om met de opbrengst het krediet af te lossen. Meestal krijgt de klant een bepaalde termijn voor onderhandse verkoop om zo een betere waarde te realiseren dan bij een geforceerde verkoop. Die termijn varieert per type activa. Zo zal bij onderpanden als bijvoorbeeld voorraden en debiteuren minder tijd worden gegeven voor het te gelde maken en incasseren dan bij verkoop van bijvoorbeeld onroerende zaken en schepen. Bij zo'n onderhandse verkoop is de klant verantwoordelijk. De bank is echter wel betrokken bij de aanstelling van een makelaar en taxateur, het contract van de klant met de makelaar (veelal met een clausule dat de klant bank en makelaar toestaat onderling te communiceren) en de vraagprijs. Tussentijds evalueert de bank de voortgang van de verkoop met klant en makelaar.

Indien het object op deze wijze niet wordt verkocht kan de bank overgaan tot een vrijwillige veiling (al dan niet online) of een executieveiling. Hierbij kan het inkopen van activa door de bank zelf (of een gelieerde vennootschap) aan de orde zijn. Om te voorkomen dat een te lage opbrengst wordt gerealiseerd, kan een bank er toe overgaan het onderpand zelf tegen een bepaalde bodemprijs in te kopen. Het feit dat de bank in beginsel bereid en in staat is in te kopen, kan bijdragen aan een betere prijsvorming.

4.5 Uitbestede afwikkeling

Naast het onderscheid naar herstel versus afwikkeling, maken banken bij het beheer van kredieten onderscheid naar de hoogte van de kredietfaciliteit (en een enkele keer naar branche). De omvang van het risico voor de bank, de aard van de problematiek van de klant en de complexiteit kunnen aanzienlijk verschillen en vergen een andere aanpak vanuit de bank.

In dit kader is het van belang vast te stellen dat de behandeling van kredieten door bijzonder beheer voor de bank extra kosten met zich brengt. Niet alleen de kosten voor het aanhouden van extra kapitaal, maar ook uitvoeringskosten als gevolg van bijvoorbeeld het intensievere contact met de klant. Het bijzonder beheer werk voor de kleinere kredieten wordt veelal uitgevoerd door externe service organisaties. Binnen deze serviceorganisaties verloopt het proces grotendeels geautomatiseerd, met minder of geen rechtstreeks contact met de klant door accountmanagers en behandelaren.

5 Wat betekent klantbelang centraal bij bijzonder beheer?

Net als bij dienstverlening aan consumenten hanteert de AFM bij dienstverlening aan zakelijke klanten het ‘klantbelang centraal’-principe voor het beoordelen van de werkwijze. Wij hechten hier waarde aan omdat het centraal stellen van het klantbelang de beste kans biedt dat klanten op een eerlijke en zorgvuldige manier worden behandeld. Wat de AFM betreft is handelen conform de juridische kaders van kredietovereenkomsten geen garantie dat het klantbelang centraal staat. Het effect van het centraal stellen van de klant is in ieder geval dat de bank voorzienbare teleurstellingen voorkomt, zoals het overdragen van kredieten naar bijzonder beheer zonder waarschuwing vooraf. Hiertoe verwacht de AFM dat de bank duidelijk en niet misleidend communiceert en haar gedrag objectiveerbaar en uitlegbaar maakt. Hieronder gaan we nader in op de invulling van klantbelang centraal bij bijzonder beheer.

5.1 Uitvoering bijzonder beheer

Klantbelang centraal betekent in de praktijk dat er altijd sprake is van een **gerechtvaardigde en uitlegbare overdracht** aan het bijzonder beheer. Met een gerechtvaardigde overdracht bedoelen we dat sprake is van verhoogd kredietrisico voor de bank, nader geconcretiseerd in verifieerbare indicatoren.

Maatregelen gericht op risicoreductie (bijvoorbeeld kredietreductie, eisen van extra zekerheden, fees) moeten **proportioneel en redelijk** zijn. Dit geldt ook voor kostenverhogende maatregelen (bijvoorbeeld taxaties, behandelkosten). Met proportioneel bedoelen we dat maatregelen **gekoppeld zijn aan het kredietrisico** van de bank. Een redelijke maatregel doet recht aan de **individuele situatie van de klant** en de draagkracht van de onderneming. Indien sprake is van (privé)borgstellingen, dient voor de borg op voorhand duidelijk te zijn onder welke voorwaarden de borg weer kan vrijvallen.

Bij de verkoop van assets is het van belang te zorgen voor een **zorgvuldig verkoopproces**. Dit wil zeggen dat de klant een redelijke termijn krijgt om zelf te verkopen en de hoogste opbrengst te realiseren. Daarbij lopen de belangen in beginsel parallel. Als de bank het verkoopproces overneemt is het van belang dat zij, ongeacht haar eigen dekkingspositie, de **best haalbare opbrengst** nastreeft en bij inkoop van activa door de bank **geen commercieel belang** heeft dat strijdig is met het belang van de klant.

5.2 Duidelijke en transparante communicatie

De AFM verwacht van banken dat zij hun klanten vroegtijdig mondeling en schriftelijk informeren over de overdracht aan bijzonder beheer. In deze communicatie richting klanten is het van belang dat de **reden voor overdracht en het vervolgproces** duidelijk naar voren komen. Dit is belangrijk omdat uit de diverse signalen en klantgesprekken bleek dat het voor klanten lang niet altijd duidelijk is waarom zij zijn overgeplaatst naar bijzonder beheer. Zeker als de klant aan al zijn verplichtingen jegens de bank meent te hebben voldaan, wordt overdracht door de klant soms niet alleen als verrassend, maar ook als ongegrond ervaren. Ook in de fase voor overdracht is het belangrijk dat de bank tijdig aangeeft dat er reden is tot zorg, zodat de klant de **urgentie** van de situatie inziet. Het bespreken van door de bank gesignaleerde risico's en de noodzaak voor maatregelen moet al gebeuren in de fase dat de klant nog in actie kan komen, zodat hij bij de overdacht naar bijzonder beheer niet voor een voldongen feit wordt gesteld. Dit kan ook bijdragen aan de acceptatie van een overdracht aan bijzonder beheer, mocht die toch noodzakelijk blijken.

Daarnaast moet het voor de klant duidelijk zijn wat de **consequenties van overdracht** naar bijzonder beheer zijn. Dit inzicht kan de klant ertoe aanzetten om zelf stappen te zetten om zijn situatie te verbeteren en het kredietrisico te beperken. Om realistische verwachtingen te scheppen bij klanten en om te voorkomen dat klanten later voor verrassingen komen te staan, moet de bank ook aan het begin van het bijzonder beheertraject duidelijk informeren over de **werkwijze** van bijzonder beheer en het **vervolgtraject**. Voor de klant moet helder zijn welke keuzes de bank op verschillende momenten moet maken en hoe de klant invloed kan uitoefenen op die keuzes. Het informeren van de klant over dit proces is zowel voor, tijdens als na de overdracht naar bijzonder beheer in het belang van de klant.

Als banken maatregelen nemen, zoals het aanpassen van de kredietfaciliteit, het in rekening brengen van behandelfees en renteopslagen, het opleggen van aanvullende taxaties op kosten van de klant, het blokkeren van rekeningen, het eisen van extra zekerheden en de verkoop van assets van de klant, moeten ze dit kunnen **verantwoorden**, zowel in het interne dossier als richting de klant. Voor de klant kunnen dergelijke maatregelen (zeer) ingrijpend zijn, zeker in een situatie waarin de onderneming al in zwaar weer verkeert en/of maatregelen gevolgen hebben voor de privésituatie van de klant. Uit signalen blijkt dat klanten niet begrijpen waarom de bank bepaalde maatregelen neemt en zelfs het gevoel hebben dat de situatie door de genomen maatregelen verslechtert. Het is daarom bij alle maatregelen van belang dat **de bank uitlegt hoe de maatregelen bijdragen aan het verlagen van het kredietrisico** en **hoe rekening is gehouden**

met het belang van de klant. Bij **kostenverhogende maatregelen** dient de bank transparant te zijn over de **systematiek** achter de opbouw van een opslag of fee. Het taxatiebeleid van de bank moet **objectiveerbaar** zijn en goed worden toegelicht aan de klant.

Als een klant in bijzonder beheer zit verwacht de AFM van banken dat zij regelmatig communiceren met hun klanten en dat **gemaakte afspraken worden vastgelegd**. Waar mogelijk heeft het de voorkeur dat de klant wijzigingen in de kredietovereenkomst of afspraken voor akkoord tekent, zodat daarover duidelijkheid is voor de bank en voor de klant. Indien de klant daartoe niet bereid is zal de bank eenzijdig moeten kunnen handelen, maar ook dan zo veel mogelijk met inachtneming van het klantbelang.

Naast de inhoud is ook de **stijl van communiceren** cruciaal voor het verloop van het bijzonder beheer traject. Veel signalen die de AFM hebben bereikt gaan over de toon van communicatie vanuit de bank. Om de noodzakelijke samenwerking tussen klant en bank mogelijk te maken dient de bank de klant **respectvol** tegemoet te treden, met **oog voor de ernst van de situatie** en de mogelijk ingrijpende gevolgen voor de klant.

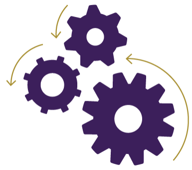
5.3 Bereikbaarheid en continuïteit in het klantcontact



Cruciaal voor een goed verloop van het bijzonder beheer traject, is de **bereikbaarheid van behandelaren**. De AFM verwacht dat banken zorgen voor goede bereikbaarheid van bijzonder beheer behandelaren en goede **achtervang** in geval van afwezigheid. Wanneer een klant overgaat op een nieuwe behandelaar is een zorgvuldige overdracht essentieel. Zo wordt de continuïteit in de behandeling gewaarborgd en ondervindt de klant zo min mogelijk hinder van wisselingen van behandelaren. Naast een goede mondelinge overdracht is een goede schriftelijke **vastlegging in klantendossiers** van belang om de status van een dossier en eerder gemaakte afspraken en afwegingen inzichtelijk te maken. Dit inzicht is niet alleen belangrijk bij een wisseling van behandelaren, maar ook voor (interne en externe) kwaliteitscontroles.

Continuïteit in contact betekent ook dat de bank voor zover mogelijk voorspelbaar optreedt en de klant niet onnodig verrast met bijvoorbeeld maatregelen of deadlines. Ook verstaat de AFM hieronder dat de bank snel reageert op voorstellen of vragen van de klant. Voor de klant moet op ieder moment helder zijn waar hij staat in het proces, wat de volgende stap is en op welke termijn die stap aan de orde is. Dit draagt bij een actieve en betrokken houding van de klant en een zo goed mogelijke uitkomst van het bijzonder beheer traject.

5.4 Governance



De AFM verwacht dat banken voor hun afdeling bijzonder beheer een **kwalitatief goede en consistente handelswijze** borgen. Werkinstructies en procedures voor medewerkers bepalen in grote mate de werkwijze van bijzonder beheer-afdelingen. In deze stukken behoort het klantbelang expliciet naar voren te komen, zodat medewerkers zich hier bewust van zijn bij de uitvoering van hun werkzaamheden.

De AFM heeft in haar verkenning gezien dat een deel van het werk van de afdeling bijzonder beheer zeer casusspecifiek kan zijn en dat een bepaalde mate van discretionaire bevoegdheid op werkvloerniveau noodzakelijk is. Om te voorkomen dat maatwerk leidt tot willekeur, is het van belang dat de afwegingen die individuele medewerkers binnen die discretionaire bevoegdheid maken, te allen tijde **goed onderbouwd worden vastgelegd** in de klantendossiers. Daarnaast is het belangrijk dat hier **systematisch kwaliteitscontroles** op worden uitgevoerd.

Om een goede en consistente handelswijze in het belang van de klant mogelijk te maken dient de bank te beschikken over een solide klachtenprocedure. Die klachtenprocedure is wat de AFM betreft niet uitsluitend gericht op het minimaliseren van juridische risico's, maar dient ook als input voor beleid. Het analyseren van veelvoorkomende klachten en de oorzaken daarvan helpt om **structurele verbeteringen** aan te brengen in de dienstverlening en klachten in de toekomst te voorkomen.

Voor veel klanten is een bijzonder beheer traject, ongeacht de hoogte van het krediet, een ingrijpend proces. Om die reden benadrukt de AFM dat de uitgangspunten van toepassing zijn op alle kredieten, inclusief de kleinere waarvan het bijzonder beheer wordt uitbesteed aan een externe service organisatie.

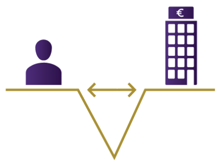
6 Wat zijn de bevindingen en de verbeterpunten voor banken?

6.1 Algemeen

De AFM heeft in het verkennend onderzoek geen aanwijzingen gevonden voor een patroon van benadeling van klanten door banken of het bestaan van een 'verdienmodel' gebaseerd op maatregelen bij bijzonder beheerklanten. Wij hebben niet gezien dat banken te snel overgaan tot het overdragen van kredieten aan bijzonder beheer, het opzeggen van de kredietrelatie, of dat zij met maatregelen op faillissementen aansturen. In de onderzochte dossiers heeft de AFM geen onredelijke maatregelen aangetroffen, zoals disproportionele risico-opslagen.

Wel concludeert de AFM dat de verwachtingen die klant en bank hebben van een bijzonder beheertraject vaak uiteen lopen en dat de communicatie van banken in het bijzonder beheer tekort schiet. Banken informeren klanten onvoldoende over wat ze te wachten staat bij een bijzonder beheertraject en leggen onvoldoende uit hoe ze rekening houden met het belang van de klant bij het nemen van maatregelen. Hieronder lichten wij deze bevindingen nader toe.

6.2 Verwachtingskloof klant en bank



De AFM stelt vast dat verwachtingen van klanten over het doel van bijzonder beheer vaak niet aansluiten bij wat zij in de praktijk ervaren. Ondernemers geven aan behoefte te hebben aan hulp van de bank en zien de (kostenverhogende) maatregelen van bijzonder beheer hierbij als een belemmering voor herstel.

Afdelingen bijzonder beheer zijn primair ingericht voor het beheersen van kredietrisicomanagement van de bank. Als een bank financiering heeft verstrekt en het kredietrisico neemt toe, is het volgens de AFM legitiem en gewenst dat de bank bijzonder beheer specialisten inzet om maatregelen te nemen om dat kredietrisico te beperken door de kredieten eventueel te herstructureren of andere maatregelen te nemen. Daarbij mag van bijzonder beheer worden verwacht dat zij rekening houdt met het klantbelang en streeft naar continuïteit in de klantrelatie. Van de bank mag worden verwacht dat zij bij het nemen van maatregelen voldoende oog heeft voor de herstelmogelijkheden van de onderneming. De bank is niet verplicht om extra krediet te verstrekken. Waar dit bijdraagt aan een reële kans op herstel kan dit overigens wel in het gezamenlijke belang van bank en klant zijn. De klant blijft zelf verantwoordelijk voor (het verbeteren van) de resultaten van de onderneming.

De AFM constateert dat een bijzonder beheer traject altijd spanning zet op de relatie tussen klant en bank. Die spanning speelt des te meer wanneer er een verschil van inzicht tussen klant en bank bestaat over het continuïteitsperspectief van de onderneming en de bank overgaat tot beëindiging van kredietrelatie. De AFM heeft op basis van haar verkennend onderzoek geen aanwijzingen dat banken de kredietrelatie te vroeg beëindigen.

6.3 Uitvoering bijzonder beheer

Overdracht naar bijzonder beheer

Wij hebben op basis van het verkennend onderzoek geen aanwijzingen dat sprake is van een onterechte overdracht aan bijzonder beheer. Alle banken hanteren vaste criteria voor overdracht, waarvan een aantal harde en een aantal zachtere criteria. Die criteria lijken de AFM redelijk en de verschillende dossiers die de AFM heeft beoordeeld zijn ook op basis van die criteria overgedragen.

Het beeld van de AFM dat banken niet geneigd zijn kredieten te snel als risicokrediet te kwalificeren en over te dragen aan bijzonder beheer, wordt bevestigd door onderzoek van Europese Centrale Bank[1]. Hieruit blijkt dat leningen niet ten onrechte als non-performing worden aangemerkt door de banken.

Maatregelen

Wij hebben niet kunnen vaststellen dat banken te snel overgaan tot het opzeggen van de kredietrelatie, of dat zij met maatregelen op faillissementen aansturen. Verschillende signalen van klanten gaan over door bijzonder beheer opgelegde kostenverhogende maatregelen, zoals fees en risico-opslagen. De mate waarin banken fees en renteopslagen in rekening brengen verschilt per bank. Banken stellen dat zij nagenoeg nooit de maximale opslag (passend bij het verhoogd kredietrisico) bij bijzonder beheer klanten in rekening brengen, omdat klanten dit over het algemeen niet kunnen dragen. Sommige banken werken niet met risico-opslagen, maar wel met fees. De AFM constateert dat de overdracht naar bijzonder beheer niet in alle gevallen leidt tot (kostenverhogende) maatregelen en heeft in de onderzochte dossiers geen exorbitante renteopslagen of fees aangetroffen.

Overigens heeft de AFM qua maatregelen niet alleen voorbeelden gezien waarbij het krediet na overdracht naar bijzonder beheer werd verlaagd, maar ook gevallen waarbij de bank extra ruimte gaf, bijvoorbeeld door opschorting van aflossingen en/of het verhogen van de limiet van het rekening courant krediet.

---

[1] bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/aggregatereportonthecomprehensiveassessment201410.pdf

Beëindiging van de kredietrelatie

Wij hebben geen dossiers gezien waarin banken te snel overgingen tot het opzeggen van de kredietrelatie, of door disproportionele maatregelen op faillissementen aanstuurden. Ook hebben wij geen voorbeelden gezien van dossiers waarin de bank zelf activa inkocht met als oogmerk om ze met winst te verkopen. Enkele banken in de verkenning zijn actief met eigen inkoop, maar op kleine schaal. Voor zover de AFM heeft kunnen vaststellen doen banken dit alleen om een bodemprijs voor de klant te garanderen bij het veilen van activa.

6.4 Duidelijke en transparante communicatie

Tijdige aankondiging overdracht

Een ten aanzien van alle banken ontvangen signaal uit het MKB en uit de gesprekken met klanten is dat de overdracht aan bijzonder beheer en de maatregelen vanuit de bank worden ervaren als onverwacht en onterecht.
Uit het onderzoek komt naar voren dat banken in de meeste gevallen de klant pas over de overdracht naar bijzonder beheer informeren op het moment dat daar intern toe is besloten. Daarnaast geven veel klanten in signalen aan dat zij nog voldoen aan hun rente-en aflossingsverplichtingen.

De AFM heeft banken gevraagd klanten al voor de daadwerkelijke overdracht te informeren over de mogelijke overdracht naar bijzonder beheer. In het beste geval kan de klant dan eerder actie ondernemen om de situatie te verbeteren. Indien dit niet meer mogelijk is, voorkomt een tijdige aankondiging onnodige verassingen voor de klant. Hierbij kan de bank uitleggen dat de overdracht aan bijzonder beheer samenhangt met een verhoogd kredietrisico voor de bank en dat dit ook aan de orde kan zijn als (nog) geen sprake is van betalingsachterstanden.

Toelichting op de overdracht

De AFM heeft in de verkenning waargenomen dat aanwezigheid en kwaliteit van de toelichting en onderbouwing van de overdracht naar bijzonder beheer uiteenloopt per dossier en per bank.

De AFM heeft de banken opgeroepen om de reden voor de overdracht naar bijzonder beheer beter toe lichten aan de klant en duidelijk aan te geven hoe het vervolgproces eruit ziet. De AFM is van mening dat een klant bij de overdracht aan bijzonder beheer in aanvulling op een mondelinge toelichting altijd een intakebrief moet ontvangen. De brief moet in navolging van het gesprek bevestigen waarom de klant in bijzonder beheer zit, wat de werkwijze is van de afdeling bijzonder beheer, welke afspraken zijn gemaakt en wat de vervolgstappen zijn voor klant en bank.

Onderbouwing van (de hoogte van kostenverhogende) maatregelen

Veel klanten verwachten na overdracht naar de afdeling bijzonder beheer dat de bank hun onderneming gaat helpen en begrijpen niet waarom de bank maatregelen oplegt. Dit geldt des te meer wanneer het gaat om kostenverhogende maatregelen, zoals renteopslagen, fees en taxaties. Daar waar gewerkt wordt met fees en renteopslagen heeft de AFM in dossiers waargenomen dat deze werden opgelegd en gepresenteerd als vaststaand feit zonder dat duidelijk aan de klant werd toegelicht waarom deze in rekening worden gebracht. Ook de onderbouwing van de hoogte van fees en opslagen richting de klant ontbreekt in de dossiers die de AFM heeft gezien.

De AFM heeft banken opgeroepen klanten op evenwichtige wijze te informeren over het doel van afdelingen bijzonder beheer. Hiermee bedoelt dat AFM dat voor de klant duidelijk moet zijn dat bijzonder beheer primair is gericht op het beheersen van het kredietrisico en daarom maatregelen neemt die bijdragen aan de verlaging van dat risico. Herstel van de onderneming is hierbij in het gezamenlijk belang van klant en bank zolang de bank voldoende continuïteitsperspectief ziet. Van de bank mag worden verwacht dat zij bij het nemen van maatregelen voldoende oog heeft de herstelmogelijkheden van de onderneming.

De AFM heeft de banken opgeroepen om de onderbouwing van (de hoogte van kostenverhogende) maatregelen aan de klant te verbeteren. Hierbij dient de bank aan te geven hoe (de hoogte van) maatregelen samenhangen met het verhoogde kredietrisico van de bank en hoe rekening is gehouden met de financiële situatie en het belang van de klant. Hoewel het vanuit het perspectief van de financiers voor de AFM begrijpelijk is dat banken de actuele waarde van hun onderpand willen weten, vragen we hierbij ook aandacht voor een goede toelichting op het taxatiebeleid van de bank.

De AFM heeft vastgesteld dat klanten over het algemeen geen inzage hebben in hun kredietdossier bij de bank. Wat de AFM betreft is dit verdedigbaar zolang de klant over alle voor hem relevante informatie uit dat dossier beschikt. Dit betekent dat de bank richting klant goed uitlegt en vastlegt welke stappen zij neemt, wat daarbij de overwegingen zijn en welke gevolgen dit heeft voor de klant en zijn kredietovereenkomst.

Klantcommunicatie door serviceorganisaties

Sommige banken hebben het bijzonder beheer voor kleinere kredieten uitbesteed aan serviceorganisaties. Het gaat hierbij hoofdzakelijk om de afwikkeling van kredieten. Contacten zijn veelal telefonisch en de werkzaamheden zijn sterk gericht op incasso en uitwinning met gestandaardiseerde werkprocessen en brieven. In gevallen waarin de klant niet failliet is, zijn vaker voorkomende signalen dat er sprake is van een intimiderende aanpak en lange

reactietermijnen als de klant zelf een voorstel doet. Klanten voelen zich niet uitgenodigd om met verbeterplannen te komen en verkeren soms in de veronderstelling dat zij niet langer met de bank te maken hebben, maar met een incasso-organisatie. De AFM heeft in haar onderzoek geconstateerd dat de schriftelijke communicatie vanuit serviceorganisaties beter kan en dat zij sneller kunnen reageren richting de klant.

De AFM heeft banken die werken met serviceorganisaties opgeroepen om te zorgen dat de klantcommunicatie en reactietermijnen vanuit die organisaties worden verbeterd. Gezien de mate waarin serviceorganisaties leunen op schriftelijke communicatie, is het van belang dat standaardbrieven helder geformuleerd en informatief zijn vanuit het perspectief van de klant. Voor de klant moet duidelijk zijn dat een plausibel en onderbouwd voorstel voor herstel of bijvoorbeeld een betalingsregeling serieus wordt overwogen door de serviceorganisatie en dat er binnen een bepaalde termijn wordt gereageerd.

Communicatiestijl

Over de bejegening van klanten door de bank hebben wij geen eenduidig beeld kunnen vormen omdat in veel klantendossiers een deel van communicatie ontbrak. Vooral gespreksverslagen en schriftelijke communicatie van de klant aan de bank ontbreken in veel dossiers, waardoor het voor de AFM en de bank niet goed was vast te stellen hoe het contact tussen bank en klant is verlopen.

De AFM heeft de banken opgeroepen om communicatie met klanten beter vast te leggen. De hoeveelheid en ernst van de signalen over bejegening van de klant vanuit de bank geven aanleiding voor banken om hier scherp op te zijn. Hiervoor is een betere vastlegging van communicatie noodzakelijk.

6.5 Bereikbaarheid en continuïteit in het klantcontact

Bereikbaarheid van de bank

Afgaand op de signalen en klantgesprekken constateert de AFM dat bereikbaarheid van behandelaren en de termijn waarop banken reageren op voorstellen en vragen een aandachtspunt vormen. Zeker wanneer de bank toegang tot rekeningen moet autoriseren voor de klant in verband met betalingen is dit cruciaal. In enkele dossiers heeft de AFM geconstateerd dat de bedrijfsvoering van de klant belemmerd werd doordat de bank te laat reageerde of te laat in actie kwam.



De AFM heeft de banken opgeroepen alert te zijn op de bereikbaarheid van afdelingen bijzonder beheer. De bereikbaarheid en reactiesnelheid van medewerkers van de bank mogen geen belemmering vormen voor de bedrijfsvoering van de klant. Daarnaast is een goede bereikbaarheid van belang om de klant goed betrokken te houden bij het proces.

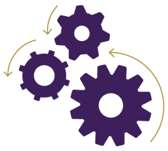
Continuïteit in contact

De AFM ziet ook een aandachtspunt bij de continuïteit in contact en het voorspelbaar handelen. Een wisseling van accountmanager binnen bijzonder beheer is niet altijd te vermijden. Wisselingen van behandelaren worden door sommige klanten als zeer vervelend ervaren, omdat zij het idee hebben weer aan een nieuwe samenwerking te moeten beginnen. Een bevinding uit het onderzoek is bovendien dat dit in enkele gevallen tot onduidelijkheid over de status van het krediet of tot een aanzienlijk aangepaste aanpak vanuit de bank leidt. Dit kan onnodige onzekerheid veroorzaken bij de klant.

Dit AFM heeft de banken opgeroepen aandacht te geven aan continuïteit in het contact met klanten. Indien wisselingen van contactpersonen vanuit de bank noodzakelijk zijn, zou de klant hier zo min mogelijk hinder van moeten ondervinden.

6.6 Governance

De indruk van de AFM uit de verkenning is dat de governance van de afdelingen bijzonder beheer over het algemeen goed is ingericht. Wel constateren we dat de manier waarop rekening wordt gehouden met het klantbelang geen standaardonderdeel is van de interne documentatie. Bijzonder beheer afdelingen hanteren over het algemeen interne revisie- en strategie-documenten voor het bepalen van beleid en het verkrijgen van interne goedkeuring voor dit beleid. Die documenten kennen een standaardindeling waarin een aantal aspecten, gericht op het



kredietrisico en de positie van de bank, systematisch worden toegelicht. Hierbij ontbreekt een standaardtoelichting op de wijze waarop het belang van de klant is meegenomen in de aanpak van de bank.

De banken gaan serieus om met klachten die zij ontvangen van klanten. Hierbij zou de banken deze procedures nog wel beter kunnen gebruiken als input om de werkwijze van hun bijzonder beheer afdelingen verder te ontwikkelen.

De AFM heeft de banken opgeroepen om in hun interne documentatie standaard vast te leggen hoe zij rekening houden met de klant. Juist omdat sprake moet zijn van maatwerk, moet de bank zowel intern als aan de klant kunnen uitleggen hoe haar afwegingen recht doen aan de situatie van de betreffende klant.

7 Waar ligt de verantwoordelijkheid voor ondernemers?

De AFM heeft tijdens het onderzoek een beeld gekregen van de relatie tussen klant en bank in een bijzonder beheer situatie en constateert dat klant en bank samen verantwoordelijk zijn voor een zo goed mogelijke uitkomst van een bijzonder beheer traject.

Van de klant mag worden verwacht dat hij de bank door een actieve opstelling in staat stelt passend maatwerk te leveren. Het is de verantwoordelijkheid van de klant dat hij zich bij het aangaan van de kredietrelatie **verdiept in de voorwaarden** van de kredietovereenkomst en de mogelijke consequenties daarvan. Dit vraagt van de bank dat zij bereid is de klant tijdig en actief te wijzen op zijn verplichtingen.

Een klant dient te allen tijde te zorgen voor een goede administratie **en adequate managementinformatie** zodat hij weet hoe de onderneming ervoor staat en de bank daar tijdig over kan informeren. Wellicht meer nog dan historische resultaten zijn liquiditeitsprognoses en scenario's van belang.

Wanneer het kredietrisico oploopt doordat de onderneming niet goed loopt, dient de ondernemer zelf verantwoordelijkheid te nemen voor het maken van een **plan van aanpak** voor verbetering. Ook van de klant mag verwacht worden dat hij zorgt voor **bereikbaarheid en continuïteit in het contact** met de bank en dat hij de bank **respectvol** tegemoet treedt.

Tot slot kan het voor de klant verstandig zijn **afspraken met de bank zelf vast te leggen** en af te stemmen met de bank, zodat mogelijke ruis hierover kan worden weggenomen.

Als de klant niet tevreden is met de aanpak door de bank en met zijn accountmanager (bijzonder beheer) niet tot een oplossing komt, kan hij zijn bezwaren via de klachtenprocedure bij de bank naar voren brengen. Een aantal ontvangen signalen komt van ondernemers die er op voorhand van afzien om van de **klachtenprocedure** gebruik te maken. De AFM roept ondernemers op dat wel te doen. Klachten kunnen als uitkomst hebben dat de individuele zaak wordt opgelost en maken mogelijk dat de bank op centraal niveau kan zien waar knelpunten zitten en mogelijke verbeteringen in de dienstverlening nodig zijn.

8 Follow up

Gezien de vertrouwelijkheid van instelling specifieke uitkomsten gaan we in deze generieke rapportage uitsluitend in op de marktbrede bevindingen. De bevindingen in dit rapport hebben we bij alle vier de banken aangetroffen. De accenten per bank kunnen verschillen. Uiteraard zijn naast de generieke bevindingen ook de individuele aandachtspunten per bank met de betreffende banken gedeeld, met het dringende verzoek verbeterpunten op te pakken. De banken hebben aangegeven bereid te zijn aanpassingen door te voeren in lijn met de aanbevelingen van de AFM.

De AFM heeft op basis van de Wet op het financieel toezicht geen handhavende bevoegdheden op het terrein van zakelijke kredietverlening. De medewerking van de banken aan het verkennend onderzoek naar bijzonder beheer was op vrijwillige basis. Die vrijwillige basis maakt de oproep aan banken om de verbeterpunten op te pakken echter niet vrijblijvend. In vervolg op het verkennend onderzoek zal de AFM de verdere uitwerking door de banken na deze verkenning blijven volgen om te zien in hoeverre verbeteringen worden doorgevoerd en in de praktijk voldoende opleveren. Voor MKB'ers blijft de mogelijkheid open om signalen te richten tot de AFM via MKB@afm.nl.

9 Onderzoeksverantwoording

Dit rapport is tot stand gekomen op basis van een verkennend onderzoek van de AFM. De AFM heeft haar verkennend onderzoek uitgevoerd bij vier banken die gezamenlijk vrijwel de gehele MKB-markt bedienen als het gaat om kredietverlening. Onderdeel van het verkennend onderzoek waren:

- enkele tientallen door de AFM geselecteerde klantdossiers;
- vijftien interviews met klanten die onder bijzonder beheer vallen of vielen;
- meer dan 100 signalen die de AFM (mondeling en schriftelijk) heeft ontvangen van MKB-ondernemingen;
- interviews met het management en medewerkers van bijzonder beheerafdelingen;
- het beoordelen van het interne beleid en de procedures voor bijzonder beheer bij de banken.

Ook heeft de AFM gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van MKB'ers, zoals brancheverenigingen, advocaten en adviseurs die klanten in bijzonder beheer bijstaan.

Het doel van het verkennend onderzoek naar de werkwijze van de bijzonder beheerafdelingen, was om inzicht te krijgen in de werkwijze en vast te stellen hoe representatief signalen over bijzonder beheer zijn voor de dagelijkse gang van zaken op deze afdelingen. De werkwijze van bijzonder beheerafdelingen heeft een sterke casus specifieke component, elke ondernemer bevindt zich in een andere situatie en dit leidt tot aanpak die is toegesneden op de persoonlijke situatie. Om die reden heeft de AFM naast de bredere processen ook individuele dossiers van klanten beoordeeld. Het ging de AFM bij alle dossiers en gesprekken met klanten en behandelaren om het inkleuren van de werkwijze van bijzonder beheer, zowel uit het perspectief van de bank als van de klant.

Autoriteit Financiële Markten

T 020 797 2000 | F 020 797 3800

Postbus 112723 | 1001 GS Amsterdam

www.afm.nl